创新融媒体变现模式，构建市级广电传媒集团经营发展新格局

朱 倩
（南通广播电视台新闻中心，江苏 南通 226001）

摘 要：【目的】研究在加速媒体融合发展的过程中，如何提高市级广电传媒集团的融媒变现能力。【方法】创新市级融媒体变现模式，提高市场占有率，是市级广电传媒集团经营发展的重要方法。【结果】南通广电传媒集团近年来致力于建立“新闻＋政务服务商务”的一体化运营模式，取得了不错的结果。走出了一条构建市级广电传媒集团经营发展新格局的新路。【结论】创新市级融媒体变现模式，提高市场占有率是市级广电传媒集团经营发展的重中之重。

关键词：融媒体；市级广电传媒集团；南通广电；新闻＋政务服务商务 中图分类号：G223 文献标识码：A
文章编号：1671-0134（2023）01-123-04 DOI：10.19483/j.cnki.11-4653/n.2023.01.024
本文著录格式：朱倩. 创新融媒体变现模式，构建市级广电传媒集团经营发展新格局 [J]. 中国传媒科技，2023（01）：123-126.

随着新媒体的快速发展，特别是短视频内容形式的超高速发展，传统媒体广播电视收听率、收视率急剧下滑，严重影响了主流媒体特别是市级广播电视地广告经营。在加速媒体融合发展的过程中，市级广电传媒集团的融媒变现能力在缺少平台支撑、技术支撑、人才支撑的情况下，遇到了前所未有的挑战。加快传统媒体与新媒体的融合，创新市级融媒体变现模式，提高市场占有率是市级广电传媒集团经营发展的重中之重。

新媒体（网络自媒体）或是传统媒体（广播、电视、报纸等），其发展的最终目的都是创造社会价值和经济价值。其中，创造利润收益是保障其生存与发展的前提，是其事业发展创造社会价值、做好党的宣传工作的有力保障。因此，市级广电传媒集团需要在媒体融合中明确两者在市场中的主要发展形式、盈利方式，特别注重融媒体变现模式的构建。通过强化新旧媒体产业之间的合作，重新进行整合后，挖掘市场全新的盈利点，通过优质资源的相互促进，实现对新旧媒体的统筹与协调发展，实现对两者在生产模式与盈利模式方面的融合。[1] 从而在媒体融合中实现经济价值和社会价值的统一和协调发展。

本文中提到的媒体融合，是指各种媒介形态的边界逐渐消融，多功能复合型媒体逐渐占据优势的过程和趋势。它不是单纯媒体形态的融合，更是一种全方位、深层次的融合。[2] 因此在融媒体的建设和发展中，特别是融媒体的变现过程中，不能简单地将传统媒体和新媒体的经营方法和变现模式合二为一，而应该从创新的维度重新定义其变现模式，从新体制、新机制、新方法、新模式、新服务等多方面，汇聚和融合媒介形态、传播手段、受众等诸多要素，构建全新的经营创收体系。

传统媒体的营收模式相对简单，只要有优质的内容，相对固定的受众，就可以获得广告客户的投入，从而获得收益。市级广电传媒集团也不例外。以南通广电传媒集团为例，集团传统收入来自于广播电视媒体广告，加上投资收益、固定资产增值，特别是活动营收逐年攀升，到 2012 年，广告经营创收就超 2 亿元，盈利数千万元。曾经在全国地市级电视台排名前五的南通电视台，依靠本地收视率排名前茅的拳头新闻节目《城市日历》《南通新闻》吸引了大批观众，《城市日历》最高收视率超 20%，在传统的广告经营模式上做的风生水起。

但是随着新媒体的发展，对传统媒体广告的冲击越来越大。近 5 年来，南通广电集团传统广告收入急剧减少，特别是传统媒体的硬广，除了“段子广告”“公益广告”等几乎到了零收入的地步，只能靠活动营收补充不足。集团收入锐减，2020 年集团亏损达 5000 万元。近两年受新冠疫情影响，活动营收大减，集团营收雪上加霜。顺应时代的要求和市场的变化，南通广电把创收目标投向了新媒体，融媒体建设开始提速。

媒体融合容易，创收增长难。随着南通广电传媒集团融媒体建设力度不断增大，集团新媒体矩阵逐步形成，目前已经形成网站、App、公众号、视频号、抖音号等多平台发展的新格局。在新闻传播方面重新

占领了制高点。但是在融合发展的过程中，管理者发现传统媒体广播电视广告受到社会上新媒体的冲击萎缩严重，集团融媒发展平台打造的多个新媒体却变现无门，既缺乏广告承载能力，又无法获取广告流量。以集团打造的抖音号《南通电视台》为例，粉丝高达152万，本地媒体粉丝数排名第一，最高新闻单条阅读量1000多万，但是2021年该号创收为零。集团倾力打造的社会新闻微信公众号《城市日历》粉丝量60万，常年居于江苏省自媒体号前十位，但是受制于微信公众号每天发布新闻次数、条数限制和广告限制，日均广告营收不足2万元，全年营收低于500万。在南通享有盛誉的微信公众号《江海南通》，是主要的政务新闻发布平台，限于政府领导要求不得配置商业广告，结果虽然单条阅读量经常破10万，全年广告营收却为零。集团所辖南通市排名第一的“江海明珠网”、下载量超百万的“掌上南通”App营收也只有区区数百万元。新媒体矩阵虽然形成但变现能力较差，很难补上传统硬广的营收缺口。媒体虽然融合，事业建设也成绩斐然，但是融媒变现模式却乏善可陈，高投入低产出成为困扰集团发展的痛点。[3]

1. 融媒变现模式缺乏的原因

主要原因是受平台限制。如微信公众号有公众号、订阅号、服务号、新闻号之分，发布新闻次数受限，条数受限，影响力不足，营销受限。新闻号（有媒体属性的公众号），一天会有推送多次消息的权限，比如《人民日报》一天就能推送10次消息。不过，这个权限没有自主申请的入口，只能靠官方主动邀请。抖音对发布的相关视频审核极为严格，含有广告的视频在流量支持方面除了付费几乎没有其他途径。广告发布规则和解释权掌握在别人手中，广告发布渠道和方式受限，随时都有可能受到平台规则的限制。

1.1 新媒体的广告承载方式较为单一

不像传统媒体那样百花齐放，集团的新媒体除了软文、插片，很难媲美微信和抖音平台那样的投放优势。

1.2 传统主流媒体的新媒体广告营销受到新闻宣传管理的影响

主流媒体的新媒体在发布频率、内容方面受到更多的限制，无法完成营收主力军的任务。例如一些政府支持或者使用的主要发布渠道，广告承载上有很多限制，很难插入广告。

1.3 缺少新媒体营收人才

传统媒体的人才在转型融媒体过程中缺乏培训和学习，无教材、无教师、无时间、无模板。传统媒体在融媒体转型中营收人才的缺乏，还表现在年轻人才的缺乏。传统媒体的广告人员转型后缺乏年龄优势，对年轻人的喜好了解不足。

1.4 对新媒体营收手段和方法认识不足，对新媒体的个性化标签认识不足

新媒体的流量变现手法和传统媒体有很大的不同，个性化也更强，融合过程中传统媒体往往忽视个性化，而专注于把新媒体建成传统媒体那样综合程度较高的媒体，热衷于做综合性的新闻和信息提供商，缺乏专业性和小众化，从而失去流量。

1.5 广告发布性价比受到自媒体的挑战，缺乏竞争力

传统媒体因为运营成本原因，广告价格高于自媒体。而在融合过程中，价格因为成本惯性很难具有竞争力。

当然，南通广电集团遇到的新媒体变现困境，并不是个例，在大多数市级及以下的传统媒体身上都或多或少存在。那么现阶段，市级传统媒体如何在现有条件下，创新融媒体变现模式，促进市级广电传媒集团经营创收呢？经过多方研究，建立“新闻+政务服务商务”的一体化运营模式，是市级广电传媒集团融媒体经营发展和变现的关键。[4]

2. 南通广电集团融媒改革途径

2.1 体制机制创新，为融媒体变现提供制度可能、机制支撑

专家指出，媒体融合中新媒体的业务比要占到七成以上才能有所作为 。如何能做到呢？需要赋能，而融媒赋能需要从改制开始。有些融媒体产品在事业体制内是难以运营好的，必须实现公司化运营的“体外循环”。[5] 这个对传统媒体，特别是属于国企或者事业单位的市级广电传媒集团极其困难，需要体制和机制的大胆创新和突破。

南通广电传媒集团2021年开始筹划试点，2022年1月全面推开融媒体改革，在集团党委领导下实施了统分结合的经营管理体制，从制度设计、组织重塑、流程再造三个维度创新融媒体变现模式，建立“新闻+政务服务商务”运营模式，在全媒体运营中心架构下，按行业、条线、区域分类别组建政务服务和商务服务事业部，集中决策、统一管理、分散经营、独立核算。由集团领导班子成员分别挂钩联系，对事业部经营指标和管理运行负总责。例如房产家装事业部负责全市地产家装、建材、家电等行业的广播电视和新媒体等平台的宣传及信息服务、经营拓展，既负责广播电视及栏目的采编，又负责经营。在体制机制上为集团新媒体变现提供可能和支撑。

2.2 以政务服务为龙头，为新媒体创收找到新出口

政务服务是广电传媒的天然属性，通过承接政府采购宣传服务；与企业合作的公益传播营收和搭载政策和公益的商业化传播营收；利用政策资源的商业化营收；甚至媒体直接参与社会治理等方式开发主流媒

体政策性营收是广电传统媒体在融媒体建设中最重要的选择。[6] 政务类应用也是自建平台的重要内容，主要包括政务公开、设置专栏、建言献策、提供入口、数据收集等。

鄞州区融媒体中心鄞州政务新媒体利用鄞响客户端开设的政务号，整合了区内诸多企事业 单位的服务功能，实现了一个 App 的“最多跑一次”， 让政务新媒体的数字化进程落地推进。[7]

南通广电传媒集团 2021 年主动对接当地县区党委宣传部门，先后共建县区融媒体中心 6 个，为当地大企业集团提供融媒体服务项目数十个。疫情封控期间，仅为南通商务局就提供名企名品直播 100 场，受到各级政府和部门的肯定。据不完全统计，2021 年南通广电传媒集团各条线通过政务服务及相关服务创收达集团总收入的三分之一，其中新媒体应用类营收超过 50%。

2.3 创新“新闻 +”应用模式，用新媒体个性化定制化内容精准服务，重新占领企业商务服务高地

“新闻 +”服务，内容是核心，新媒体是载体，载体建设是为内容服务，内容是为客户服务的。

融媒体可以打通内容、广告、用户、品牌多方面的数据，服务于品牌的全链路营销需求，其经营远超广告和流量的范畴，从精准广告服务扩展到定制化营销内容、直接面向消费者的私域营销、销售转化等环节，帮助广告主打造营销闭环，甚至可能影响到企业的产品生产、供应链管理、仓储配送等环节。[8]

南通广电传媒集团通过组建事业部，将产品研发权限下放，以客户需求为导向，积极探索新媒体新产品，满足企业宣传个性化、定制化、精准化需求。以房产家装事业部为例，该部门针对房地产客户需求，积极开发探盘短视频产品。将主持人探盘短视频作为房地产广告的抓手，单条 2 分钟短视频 2 万元，在性价比方面完全符合客户需求，2022 年仅探盘短视频营收就达数百万元。优质的短视频除应用在新媒体平台上，还成为电视专题节目《安居南通》的视频来源。

商务应用上，南通广电传媒集团全媒体运营中心，采取 “传统媒体 + 新媒体”相结合的方式，探索出有效的盈利途径。从打造爆款单品，转向推出全媒体产品，进而深挖传统媒体品牌价值，向垂直化品牌和品牌矩阵发展，形成一体化新媒体产品体系，适应用户圈层化生存，大大提高了融媒体变现能力。

2.4 做强第三方媒体平台账号，加快自主平台建设

在市级广电传媒集团融媒体变现过程中，平台建设尤为重要。第三方平台，无论是微信公众号还是抖音号、视频号，都是融媒体变现的重要承载平台。但作为党和人民的喉舌，受制于人，在宣传和创收上都有很大的风险，因此在融媒体改革深度融合阶段，“造船出海”建强自有平台成为发力重点。2022 年，主流媒体纷纷明确选择将深耕自建新媒体平台作为发展方向。在硬广告投放不景气的时候，广播人积极进行线下用户引流，着力激发线上 IP 热度，打造直播网红。中央广播电视总台的“云听”App 在内容资源整合分发后，通过知识付费、互动打卡、新媒体广告等形式实现产品变现，带动线上产品走向商业化；浙江交通之声利用两微账号强大的粉丝团与其平台影响力，实现社交平台上 600 万 –800 万的广告收入。[9]

南通广电传媒集团全力打造自主可控的移动客户端，做大做强“掌上南通”App，立足新闻宣传主责主业，将“掌上南通”App 打造成南通广电推进媒体深度融合的标志性成果。“掌上南通”App 是南通广电传媒集团自主可控的综合性官方平台，进一步改版升级自主平台，以创新手段提供更多互动式、体验式的新闻信息供给和商务广告，以强大的平台聚合力和服务连接力，抢占移动传播制高点，成为市级广电传媒集团融媒体变现的重要选择。

2.5 以“活动 +”融媒体服务为抓手，探索经营工作新盈利模式

在媒体深度融合的新形势下，主流媒体利用融媒体优势，创新活动服务模式，用“活动 +”融媒体服务平台，高效整合多项传播资源，利用强大的公信力和号召力，连接市场与受众，从而提升活动策划组织能力、创新活动内容与形式，将影响力转变为现金流，通过打造成为大型活动服务商、峰会项目运营商、创意产品制造商。[10] 将媒体融合优势不断放大，达到活动创收和融媒体创收的双赢。2022 年 8 月 5—14 日，南通广电传媒集团承办政府举办的啤酒节，活动营收 400 多万，融媒体宣传广告营收 100 多万元，活动 10 天，现场涌入消费者 6 万人，销售汽车 500 台，酒水 1.5 万升，拉动直接消费 6500 万元，百度南通啤酒节可以找到相关网页 625000 个。

2.6 将优势资源输出商业平台和渠道，尝试 MCN 运维，进一步探索新的运营模式

短视频制作是自媒体的主要内容来源和变现模式，通过 MCN 的运维，可以集聚相当部分具有网红潜质的自媒体制作人，在营销和宣传端形成合力。部分头部网红一个人甚至对平台主要营销负责。这对掌握大量具备网红潜质人才的广电传媒集团来说，是融媒体建设过程中不容忽视的宣传和创收的力量。南通广电传媒集团在融媒体改革中专门发文，鼓励集团各节目生产部门及所有主持人、记者、编辑向集团融媒体核心平台“掌上南通”App 报送短视频等新媒体产品，集团各节目生产部门积极整合部门资源，创意策划制作

短视频等新媒体产品。供稿内容包括：新媒体创新产品，主播日常、服饰、美容、演播室、舆论监督等短视频产品，并且鼓励全台有能力的员工在各种社交平台开设个人账号，发布自己感兴趣的话题，提高自身影响力，部分账号产品甚至可以计入绩效考核，从而形成本集团有影响、可控、可用的自媒体宣传矩阵。

当然集团要强化在小屏端的传播力，这是广电媒体肩负的使命和任务。但广电的 MCN 不应该把商业变现当成唯一的发展目标，而要把扩大传播力和影响力放在更重要的位置考虑，坚持“社会效益和经济效益并重，社会效益优先”的发展目标。[11]

2.7　用户为王、精准画像，用社交化营销平台低成本获客为融媒体变现营销服务

借助社交化营销平台，第一，可以帮助集团快速拓展用户；第二，帮助集团进行用户的精准画像，更好地进行用户定位等；第三，通过智能化的后台营销提高用户活跃度；第四，根据积分制度和用户活跃行为监测数据，就可以清晰知道用户在平台上的价值，以及如何根据用户价值对其分门别类，进而组织营销变现。南通广电传媒集团房产家装事业部利用《安居南通》电视专题节目的微信号尝试建立电视社交化营销平台《南通家》，集聚有买房和卖房需求的观众，运用平台能够很方便地推出一些营销活动，通过朋友圈、微信群等与这部分观众互动，其实这部分用户就是本台运营精准获客的最根本源泉。同时本台几乎所有大型活动都成为集团获客的渠道，通过线上和线下的融合获客，达到低成本快速获客的目标。

此外，南通广播传媒集团开始尝试在房产家装事业部下属公司南通广电新人妙会文化传播有限公司中，建立一套会员体系来管理和运营用户。通过抽奖、定时红包、分享有礼，引导用户阅读信息，分享活动和推广，通过用户主动分享，以积分、红包、抽奖等方式稳定用户的关系，从而获得长期客户基本盘。为后期经营引流打好基础。

2.8　不拘一格选拔适应新媒体需求的人才

主流媒体要高度重视全媒体人才建设。与传统媒体不同，“一专多能，团队协作”的融合内容生产模式，对市级广电传媒集团人才培养提出了新的要求。在移动优先的考量上，全媒体人才更加侧重绩效考核，更加注重个性化培养。在广电新媒体人才培养上，重点打造媒体内部的年轻队伍、升级内部采编团队，是更有效、更经济的全媒体人才建设路径。同时，广泛利用市级广电传媒集团的社会公信力，借鉴过去特约记者、业余主持人等模式，发动社会人才为广电融媒体深化改革和融媒体建设提供人力支持、智力支持和传播支持。

结语

坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实中央和省委、市委关于加快推进媒体深度融合发展的意见，在始终将履行新闻宣传主责主业放在第一位的同时，深化体制机制改革，创新融媒体变现模式，构建市级广电传媒集团经营发展新格局，是打造站位高、融合深、传播强、产业兴、队伍优的区域强势新型主流媒体（融媒体）的必由之路，同时也是符合市级广电传媒特点的可持续的融合发展之路。

参考文献

[1] 林 波 . 传统媒体与新兴媒体的融合发展路径探索 [J]. 中国传媒科技，2022（9）：103-106.

[2] 张悦，沈熠 . 迈向纵深：媒体融合的评价指标构建与成效考察 [J]. 中国新闻传播研究 . 2022（1）：164-178.

[3] 本文中南通广电经营相关数据均来自于南通广电传媒集团全媒体运营中心房产家装事业部 .

[4] 南通广电传媒集团媒体深度融合发展改革方案 [EB/OL]. https://www.sarft.net/a/209190.aspx

[5] 探融合还是整合——地市级媒体转型新探 [EB/OL]. https：//zhuanlan.zhihu.com/p/557526481.2021-10-19.

[6] 周伟，荣欣欣 . 主流媒体如何构建政策性营收模式 [J]. 青年记者，2021（15）：67-69.

[7] 金建锋 . 多端融合、多端发力、多端传播 ——鄞州政务新媒体的实践突围路径 [J]. 中国传媒科技，2022（9）：87-90.

[8] 黄升民，王薇 . 全媒巨人：智能融媒体发展方向理论构想 [J]. 新闻战线，2021（22）：39-42.

[9] 梁毓琳，刘婉婷 . 新广播：立体传播生态圈的形成——2021 年中国广播市场分析 [J]. 现代视听，2022（1）：12-17.

[10] 陈锡初 . 党建赋能 改革赋力 活动赋彩——无锡报业推进媒体融合下经营工作的实践与思考 [J]. 中国报业，2022（9）：34-37.

[11] 王忠 . 四大变现方式助力广电 MCN 特色化之路 [J]. 电视指南， 2020（23）：44-47.

作者简介：朱倩（1981-），女，江苏南通，记者中级，南通广播电视台新闻中心《政风行风热线》《媒体大放送》节目的资深责任编辑、记者、主持人，研究方向为新闻宣传和管理。

（责任编辑：张晓婧）